

## **Трибуна молодого ученого**

УДК 343.95

### **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ВНЕВЕДОМСТВЕННОЙ ОХРАНЫ ВОЙСК НАЦИОНАЛЬНОЙ ГВАРДИИ РОССИИ**

**А.С. Абрамов**

ФГКУ «УВО ВНГ России по Тверской области», г. Тверь

Показан алгоритм разработки модели и профилей должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны. На основе кадрового менеджмента и компетентностного подхода продемонстрирована возможность их использования при проведении отбора, обучения и психолого-педагогического сопровождения сотрудников. Представлен вариант прогноза успешности сотрудника.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, квалификационные компетенции, аттестация кадров, особенности мотивации и эффективность деятельности.

Актуальность темы определяется задачами, поставленными перед Федеральной службой войск национальной гвардии Российской Федерации, созданной Указом Президента РФ от 5 апреля 2016 г. № 157. Переподчинение вневедомственной охраны от полиции к Росгвардии привело к тому, что сотрудники стали сталкиваться с проблемами адаптации к новым требованиям, особенностям изменившихся служебных задач. Практика показала, что остро это проявилось при вводе в должность после первоначальной подготовки. Формирование новых стратегии и тактик развития вневедомственной охраны в составе войск национальной гвардии России потребовало разработки новых решений в подборе и сопровождении сотрудников.

Целью статьи является разработка модели и профиля компетенций сотрудников вневедомственной охраны. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Использовать кадровый менеджмент и компетентностный подход в профессиональном отборе, обучении и психолого-педагогическом сопровождении сотрудника.

2. Исследовать оценку сотрудника в соответствии с моделями компетенций, разноуровневыми требованиями к развитию способностей, соотнесенных с профессиональной деятельностью.

В статье проведены анализ нормативных документов, регламентирующих деятельность вневедомственной охраны, профессиографический анализ деятельности сотрудников

вневедомственной охраны, экспертная оценка с применением структурированного интервью и метода критических инцидентов, а также метод раскрытия поведенческих примеров.

Известно, что компетентность в зарубежных и отечественных исследованиях рассматривается в качестве личностного образования. Профессиональная компетентность представляет собой не только сумму знаний, умений и навыков, но и личностные характеристики и практический опыт, обеспечивающий эффективность в деятельности. Она не отождествляется с понятием профессионально важных качеств, соответствующих технологическим и социально-экономическим характеристикам деятельности. Предполагаемое взаимное соответствие качеств субъекта и трудовых операций при компетентностном подходе отражает интеграцию различных уровневых показателей личностного характера, обнаруживаемых в деятельности при выполнении служебных задач, на основе результата деятельности [2, 3, 7].

В российских исследованиях профессиональная компетентность рассматривается в качестве квалификационной характеристики субъекта, тождественной профессионализму, взятой в момент его включения в деятельность и определяющей возможность действовать эффективно в любой ситуации, как в стабильных и стандартных, так и в неопределенных и сложных условиях [4, с. 175]. Это подтверждает то, что кадровый менеджмент и компетентностный подход позволяют произвести как профессиональный отбор, так и аттестацию сотрудников в направлении формирования у них важных должностных компетенций, необходимых для надежности работы в условиях многофункциональной деятельности и высокой вероятности нестандартных ситуаций [1, с. 56]. Ранее отмечено, что такая переориентация произошла на Западе в 80-е гг. XX в., когда в США предложили вместо тестирования интеллекта обратиться к анализу поведения эффективных работников [1]. Тогда же возник компетентностный подход как метод управления персоналом.

Практика данного подхода указывает на необходимость разработки профилей компетенций. На их основе создаются модели и карты компетенций, оценку которых возможно провести через грейдирование и аттестацию. Современные технологии управления персоналом выступают в качестве объективного метода оценки соответствия способностей сотрудника и трудовых действий в определенной должности. Этот подход позволяет сравнить результаты по каждой должности и выработать верные управленческие решения [4, 6].

Модель компетенций – это совокупность способностей, необходимых сотрудникам для эффективного выполнения работы и достижения высоких результатов [4]. Наличие модели компетенций как отправной точки оценивания позволяет согласовывать критерии подбора и оценки кадров, продвигать сотрудников, чей потенциал

соответствует требованиям охранной деятельности, что делает эффективными кадровые решения.

Анализ опыта формирования компетенций позволил разработать предложения по внедрению компетентного подхода в систему управления кадрами в подразделениях Росгвардии. Анализ приказов и ведомственных инструкций показал, что функции сотрудника вневедомственной охраны включают осуществление контрольно-пропускного режима, охрану и оборону объекта, пресечение и предупреждение административных правонарушений в зоне ответственности поста. Основой для подготовки модели и профиля компетенций явился перечень требований, формирующихся в процессе профессионального обучения и трудовой деятельности сотрудника охраны.

Первой идеей для разработки модели и профиля компетенций послужила практика кадрового менеджмента ОАО «РЖД», ЗАО «Сбербанк» [4, 5] (табл. 1).

Таблица 1

Краткое описание Модели компетенций 5К+Л

Ценности бренда	Блоки компетенций 5К+Л	Краткое описание
Мастерство	Компетентность	Наличие профессиональных компетенций Способность учиться и развиваться Готовность делиться опытом, знаниями
	Клиентоориентированность	Ориентация на пользу клиентов компании
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы компании Умение работать в команде Нацеленность на результат
	Качество и безопасность	Ориентация на качество и эффективность Обеспечение безопасности
Обновление	Креативность и инновационность	Выдвижение инициатив и их внедрение. Поддержка инициатив других
	Лидерство	Мотивирование и убеждение Воодушевление и вовлечение других

Второй идеей разработки модели и профиля стали исследования Н.А. Гончаровой, А.С. Душкина, М.В. Пряхина, Е.А. Ходовой о современных технологиях разработки модели и профиля профессиональных компетенций в деятельности правоохранительных органов. По мнению авторов, это позволит не только установить актуальное состояние компетенций, сравнить их с эталоном практических функций (оценка должности), но и выявить возможности компенсации и обучения, создать модель квалификационной компетенции и сформировать грейды [5, 10].

Профессиографический анализ деятельности подразделений охраны Росгвардии позволил выявить и описать специфические требования к должностным компетенциям специалистов [9, 10]. На их основе нами была составлена анкета экспертов, включившая 30 компетенций<sup>1</sup>. Экспертная оценка позволила провести классификацию и ранжирование компетенций. Возникновение каждой оценки было обсуждено, учтено мнение каждого из 17 экспертов. Сравнение компетенций с помощью метода парного сравнения позволило осуществить отбор компетенций с наибольшим количеством баллов<sup>2</sup>. Диапазон оценок (от 1 до 5 баллов) указал на достаточный уровень дифференциации экспертных оценок. Их сопоставление позволило выделить составляющие профиля должностных компетенций сотрудников охраны. На этапе разработки профилей должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны экспертам был предложен набор должностных компетенций с поведенческими маркерами. Эксперты сравнили компетенции, ответили на вопрос о важности каждой для эффективности профессиональной деятельности. Анализ позволил разработать архитектуру модели и профиль должностных компетенций сотрудника вневедомственной охраны. Содержание компетенций представлено основными способностями, обеспечивающими эффективность в ситуациях деятельности, и маркерами поведения (табл. 2).

Данные статистического анализа результатов структурированного интервью и анкетного опроса (о составляющих профиля компетенций) по рангам у 17 экспертов таковы:

1. Надежность и психическая устойчивость к нагрузке – 48,6%.
2. Конфликтоустойчивость – 48,57%.
3. Способность работать в команде – 42,7%.
4. Способность к оценке ситуации и прогнозу её разрешения, организовывать замещение должностных позиций – 42,67%.
5. Уверенность в своих силах – 36,9%.
6. Обучаемость – 36,86%.
7. Специальные знания (правовая база, инструкции, ТТХ оружия и спецсредств) – 31,05%.
8. Профессиональная мотивация – 31,04%.
9. Коммуникация – 31,04%.
10. Гибкость в обращении с клиентами, коллегами – 31,03%.
11. Осознание последствий непрофессиональных действий – 25,18%.
12. Самостоятельность – 29,31%.

---

<sup>1</sup> Экспертами выступили руководители подразделений вневедомственной охраны и психологи.

<sup>2</sup> Итоговая экспертная оценка рассчитывалась на основе статистической обработки результатов оценки всеми экспертами. Значимый результат (при  $p < 0,001$ ).

13. Ценностное отношение к охранной деятельности – 13,4%.

14. Сознательное стремление к выполнению должностных обязанностей, ориентация на результат – 9,71%.

15. Знания рабочего процесса, умение составлять документы – 9,7%.

Таблица 2

Профессиональные компетенции сотрудников охраны

Блоки компетенций, краткое описание и поведенческие маркеры		
Компетенция и составляющая профиля, %	Способность	Маркеры эффективного поведения, уровни 1, 2, 3 <sup>3</sup>
<b>компетентность</b>		
Специальные знания, наличие профессиональных умений, действия/решения по алгоритму 11,5	К применению специальных знаний в деятельности	1 – наличие первичных профессиональных умений, действия по алгоритму; 2 – самостоятельность в применении знаний в сложных ситуациях; 3 – поиск дополнительной информации, обучение, новаторство
Ориентация на службу, стремление к профессиональному росту, рост качества, профмотивация, 14,5	К выполнению трудовых обязательств, сформированных под влиянием профессионального интереса	1 – осознанные профессиональные решения для выполнения задач; 2 – стремление к результату; 3 – ориентация на службу, стремление к профессиональному росту, совершенствованию качества работы
<b>Клиентоориентированность и партнерство</b>		
Приоритет ценностей Росгвардии, лояльность к задачам профессии, способность работать командой, 14,5	К совместной работе в группе, объединенной целью и задачей	1 – выполняет свою работу, учитывает систему работы с клиентами; 2 – готовность к сотрудничеству; 3 – инициативность, приоритет групповых ценностей, лояльность к задачам охраны
Управление отношениями	К конструктивному общению	1 – приспосабливает форму представления информации к потребностям клиента; 2 – поддерживает двусторонние связи; 3 – учитывает различные культурные стили и ценности в отношениях
<b>Качество и безопасность</b>		
Работа с высоким качеством, результат не требует корректировки, 11,5	Использованию знаний для развития и достижения успеха	1 – усвоение законов и нормативов; 2 – быстрое усвоение новых требований, задач и применение новых алгоритмов; 3 – качественное

<sup>3</sup> Первый уровень - базовый компетентностный потенциал, обеспечивающий нормальное функционирование в должности. Второй уровень - необходимый потенциал, обеспечивающий стабильное функционирование сотрудника. Третий уровень - перспективный компетентностный потенциал, обеспечивающий высокий уровень эффективности и готовность к служебному росту.

		усвоение нового в деятельности, обобщение знаний, самостоятельность мышления
Неукоснительно соблюдает стандарты охраны, приказы	К неукоснительному соблюдению стандарта деятельности	1 – знает закон, уважает традиции, соблюдает меры безопасности охраняемого объекта; 2 – неукоснительно соблюдает стандарты безопасности; 3 – предлагает инициативы по совершенствованию безопасности
Конфликтоустойчивость, 4,5	К конструктивному поведению в ситуациях противоборства и давления	1 – понимание причин конфликта и оценка его структуры; 2 – конструктивное поведение, влияние на динамику конфликта, минимизация последствий конфликта; 3 – управление конфликтом, контроль эмоций, оптимизация решений
<b>Корпоративность и ответственность</b>		
Уверенные нормативные действия в стандартной ситуации, 14,5	К определению и установлению психологических границ взаимодействия	1 – уверенные нормативные действия в стандартной ситуации; 2 – согласованность действий в эмоционально напряженной ситуации; 3 – корректность поведения, замечаний, вежливость, толерантность, эмотивность
Поддержание эффективности в деятельности в рамках поведенческих деловых стереотипов, самоконтроль, 4,5	К саморегуляции в ситуациях эмоционального дискомфорта	1 – сохранение стабильности/спокойствия в деятельности на короткое время; 2 – поддержание эффективности в деятельности в рамках поведенческих деловых стереотипов; уважение к коллегам; 3 – сохранение привычного темпа, работоспособности, без ошибок и срывов, вера в успех
Ответственность	Нацеленность на результат	1 – принимает персональную ответственность за допущенные ошибки и неудачи; 2 – настойчив и самостоятелен в достижении целей и преодолении препятствий; 3 – работает в напряженном графике
<b>Качества личности</b>		
Сохранение высокой работоспособности, устойчивость к утомлению, 9,2	К продолжительному эффективному выполнению работы средней интенсивности	1 – выполнение нормативов по физической подготовке на минимальном уровне; 2 – длительное сохранение параметров работоспособности; 3 – сохранение работоспособности, устойчивость к утомлению, саморегуляция
Реалистичная самооценка результатов деятельности,	К позитивной самооценке	1 – реалистичная оценка результатов деятельности; 2 – достижение сложных целей, коррекция действий;

уверенность в себе, 10,7		3 – значительные результаты в деятельности, привлекательность для коллег
--------------------------	--	--

Дальнейшая оценка компетентностного потенциала сотрудников производится на основании разработанных в мировой практике методов. Одним из методов комплексной оценки персонала является центр оценки, который ориентирован на анализ реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствие требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов охраны. Был использован метод «360 градусов», представляющий собой систематический сбор информации о работе субъекта или группы, получаемой от ряда лиц, заинтересованных в результативности работы и обратной связи по ней [8]. Данные получают путем опроса самого работника, его руководителя, коллег. Мы оценивали компетентностный потенциал 61 специалиста вневедомственной охраны по [5, 9]: 1) оценке социально-психологического климата; 2) оценке коллегами, равными по должности (анкета); 3) оценке профессиональной, служебной и физической подготовки (специальные знания, физическая выносливость); 4) самооценке – данные психодиагностического обследования сотрудника психологами.

Количественные данные, полученные с помощью описанных выше критериев и инструментария, позволили получить оценку компетентностного потенциала сотрудников, сделать прогноз их профессиональной эффективности в должности с учетом трех его уровней и прогноза успешности: базовый, обеспечивающий нормальное функционирование сотрудника на конкретной должности (прогноз – минимальная эффективность); необходимый, обеспечивающий стабильное функционирование сотрудника в должности (прогноз – стабильная эффективность); перспективный (прогноз – потенциальная эффективность, рост). Результат оценки по уровням компетентностного потенциала таков: у 29,1% – базовый, 47,9 % – необходимый, 23% имеют перспективный потенциал.

Таким образом, оценка эффективности деятельности сотрудников вневедомственной охраны позволила получить индивидуальные показатели по каждому сотруднику, соответствующие определенному уровню компетентностного потенциала, и дать прогноз дальнейшей эффективности их работы в конкретной должности.

Внедрение этого подхода в деятельность подразделений охраны позволит определять и формировать готовность к эффективной деятельности, обеспечить возможности для адаптации и коррекции действий сотрудников за счет понимания логики конкретных трудовых действий и операций, стандартизации поведения, развития

многоуровневых компетенций. В результате исследования были выявлены следующие возможности:

1. На этапе становления нового ведомства внедрение компетентностного подхода обеспечивает решение задач отбора, эффективность и надежность деятельности сотрудников, организацию профессионального обучения и повышения квалификации в соответствии с конкретными профилями компетенций.

2. Реализация компетентностного подхода включает разработку профилей и моделей компетенций, которые определяются совокупностью потребностей организации и требований к навыкам, опыту, функциональным характеристикам личности сотрудника, а также к эффективному поведению субъекта труда при исполнении обязанностей по должности сотрудника охраны.

3. Компетентностный подход позволяет оценить и спрогнозировать надежность деятельности сотрудников через анализ должностных компетенций и профили, проводить дифференциальную оценку развития уровней компетенций, осуществлять индивидуальную и групповую работу по формированию поведенческих навыков, осуществлять прогноз развития способностей более высокого уровня.

4. Предложенные компетенции подвергаются оценке, ориентированной на результаты деятельности, увеличивая у сотрудника как возможности коррекции деятельности, так и эффективность использования опыта успешных коллег в самообучении и взаимообучении.

#### **Список литературы**

1. Абрамов А.С. Особенности профессиональной подготовки сотрудников подразделений вневедомственной охраны // Инновации в образовании. 2019. № 1. С. 56 – 62.
2. Базаров Т.Ю. Технология Assessment Centre // Менеджер по персоналу. 2006. № 8. С. 4 – 13.
3. Мариновская И.Д., Тихомиров С.Н., Цветков В.Л. Психология и педагогика в правоохранительной деятельности: учеб. пособие. М., 2000. 118 с.
4. Мариновская И.Д., Тихомиров С.Н. Юридическая психология: учеб. пособие. М., 2016. 384 с.
5. Пряхина М.В., Душкин А.С., Мартиросова Н.В. Профессиографическое описание основных видов деятельности в системе МВД России на основе компетентностного подхода: монография. СПб., 2012. 136 с.
6. Тихомиров С.Н. О субъект-субъектном характере взаимодействия в компетентностно-ориентированном образовательном процессе // Международный журнал психологии и педагогики в служебной деятельности. 2019. № 3. С. 63 – 67.
7. Тихомиров С.Н. Педагогика высшей школы. М., 2016. 134 с.
8. Уорд П. Метод 360 градусов / пер. с англ. А. Андреев. М., 2006. 352 с.



9. Ходова Е. А., Гончарова Н. А. Прогноз успешности деятельности руководителей вневедомственной охраны на основе технологии оценки профессиональных компетенций // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2016. № 2 (70). С. 199 – 202.

10. Ходова Е.А., Гончарова Н.А., Столяренко А.М. Технология компетентностного подхода в обеспечении деятельности вневедомственной охраны войск национальной гвардии России // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2019. Т. 24, № 4 (79). С. 354 – 361.

*Об авторе:*

АБРАМОВ Александр Сергеевич – начальник отдела вневедомственной охраны по городу Твери ФГКУ «УВО ВНГ России по Тверской области», подполковник полиции; соискатель Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя.

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A MEANS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF THE ACTIVITIES OF EMPLOYEES OF THE EXTERNAL WALL PROTECTION OF THE NATIONAL GUARD OF RUSSIA**

**A.S. Abramov**

Russian Guard of Russia in the Tver region

The algorithm for developing a model and profiles of job competencies of employees of private security is shown. On the basis of personnel management and a competency-based approach, the possibility of their use in the selection, training and psychological and pedagogical support of employees of extra-departmental security was demonstrated. The option for predicting employee success is presented.

**Keywords:** *competency-based approach; qualification competencies; selection and certification of personnel; features of motivation and activity efficiency.*

*About author:*

ABRAMOV Alexander – head of the Department of Private Security in the City of Tver, Federal State-Funded Educational Institution “UVO VNG of Russia in the Tver Region”, Police Colonel; Applicant for Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia Kikotya.

Абрамов А.С. Компетентностный подход как средство повышения эффективности деятельности сотрудников вневедомственной охраны войск национальной гвардии России // Вестник ТвГУ. Серия: Право. 2020. № 2 (62). С. 169 – 177.